



TITLE:

# 販売管理生成の前段階

AUTHOR(S):

橋本, 勲

---

CITATION:

橋本, 勲. 販売管理生成の前段階. 経済論叢 1975, 116(5-6): 225-241

ISSUE DATE:

1975-11

URL:

<https://doi.org/10.14989/133629>

RIGHT:

# 經濟論叢

第116卷 第5・6号

---

販売管理生成の前段階 .....	橋 本 勲	1
仕事場から「工場」へ .....	渡 辺 尚	18
1924年, ライヒスマルクをめぐる ドルとスターリングの角逐 .....	奥 田 宏 司	62
帝国主義形成期の資本輸出と貿易 .....	中 村 雅 秀	88
特別預金制度と財政・通貨危機 .....	鶴 田 廣 巳	111
書 評		
J. コッカ『戦時の階級社会——ドイツ社会史 1914—1918——』 .....	大 野 英 二	140
經濟論叢 第115卷・第116卷 総目録		

---

昭和50年11・12月

京都大學經濟學會

# 販売管理生成の前段階

橋 本 勲

## I 問題提起

企業マーケティング論はいかに発展したか。別稿において、その発展過程全体を通じての極めて形式的な考察を試みる予定である。本稿においては、企業のマーケティング論はいかに発展したかという発展過程の問題について、多少とも立ち入った実質的内容分析を試みる。

すでにみたように、企業のマーケティング論の歴史的発展過程は3段階に分けられる。販売管理論、マーケティング管理論、マネジリアル・マーケティング論の3つの段階である。それらの発展段階について、それぞれ順序を追って分析する。

しかし、本稿では、販売管理論成立の前提条件と販売員および販売管理の先駆形態について考察する。

なお、この問題に対する分析について3つのことを断っておかなければならない。

第1は、これらの管理論を生成させ、発展させ、消滅させた社会経済的基盤からの全面的考察は捨象され、部分的に必要なかぎりにおいて言及されているということである。したがって、第2に、分析の中心は、それぞれの管理論の内容あるいは構造と規定要因に限定されるが、ここでは前提条件の考察にとどめられるということである。なお、第3に、管理 (management あるいは administration) と管理論 (theory of management) とは、本来は異なっている。しかし、マーケティング論発展の母国であるアメリカにおいては論 (theory) の表現は

とられず、実質的には「管理」の名の下に「管理論」が意味されているので、ここでは一応、表現としては「論」を省くばあいもある。

## II 販売管理生成の先駆と条件

販売管理は、文献的には20世紀初頭の1910年代から20年代にかけて生成、確立した。1910年代が生成の時期とすれば、20年代は確立の時期である<sup>1)</sup>。

では、販売管理はいかに生成したのであろうか。まず、生成の前段階として販売員の先駆形態を考察する。

販売管理の成立には、主体的要因と客体的要因がある。換言すれば、管理主体の成立と管理客体の成立である。第1の管理主体とは、独占的産業資本の成立である。この成立過程の分析は、独占資本あるいは独占資本主義成立過程の客観的基盤の分析問題になるので、ここでは省く<sup>2)</sup>。第2の管理客体とは、販売管理の管理対象としての販売労働者の成立である。この成立過程の分析は、資本と賃労働との資本主義的雇傭関係の成立の分析問題になるので、独占資本の成立過程の分析とは無関係ではない。しかし、ここでは、販売管理の生成という視点に焦点を絞って、販売労働者がいかに生成発展し、いかなる性格をもっていたか、またいかに発展変化していったかという問題を中心に考察を進める。

(I). 問題提起。販売管理の客体的要因としての販売労働者はいかにして生成したか。特にその先駆形態から追跡する。

販売員は、店舗内の販売員にせよ、店舗の外にあって販売に従事するいわゆるセールスマンにせよ、独占資本主義成立以前から存在していた。いわば、管理成立以前の販売員であった。しかし、これらの販売員は、ほとんどは特定の企業に雇傭されていない自主独立のセールスマンか、商人のセールスマンであった。

1) 橋本勲「マーケティング論の成立」ミネルヴァ書房、1975年、223ページ以下。

2) 簡単な展開については橋本勲「現代マーケティング論」新評論、1973年、14ページ、中野安、マーケティングの生成、森下二次也編「マーケティング経済論」下、ミネルヴァ書房、1973年、9ページ以下、参照。

しかるに、独占的産業資本が次第に成立してくると、産業資本は、生産過程における生産労働者を雇傭しただけでなく、流通过程において販売労働者を雇傭しはじめた。ここに資本による労働の従属過程が進行する。資本は資本の論理に従って、まず生産労働者を自己の指揮監督の下に包摂し、次いで販売労働者を包摂する。この包摂過程によって、かつてのたんなる販売労働者は、資本家によって雇傭され支配された販売賃労働者に転化する。かつての自主独立型セールスマンは、資本によって雇傭された企業従属型セールスマンに転化するのである<sup>3)</sup>。そこに資本による賃労働者の指揮監督すなわち管理が成立する前提条件が形成されるのである<sup>4)</sup>。

次に、この独占資本主義以前の自主独立型セールスマンの歴史的発展変化過程と、セールスマンの性格について、考察する。

自主独立型セールスマンから企業従属型セールスマンへの生成過程におけるセールスマンの存在形態には、3つある。第1に、ペドラー (peddler, 地方巡回商人)<sup>5)</sup>、第2に、ドラマー (drummer, 地方巡回販売員または地方巡回商人)、第3に、トラブリング・セールスマン (travelling salesman, 地方巡回セールスマン) である。これらの販売員は、基本的には自主独立型セールスマンであるが、後に発展するに従って企業従属型セールスマンに接近してきている。

まず、独立型セールスマンについてみる。その最初の先駆形態はペドラーである。ペドラーは18世紀末から19世紀にかけての販売員の代表的存在形態であった。ペドラーの主な仕入先は、ニュー・イングランドの製造業者である小生

3) 独占資本主義成立の初期、1917年における第1次大戦終了時の *Sales Management Magazine* 誌による286社についての調査によれば、過去10年間に販売組織に雇傭されたセールスマンの人数は3倍に増大したといわれる。20世紀初頭以降、企業従属型セールスマンの増大が顕著であったようである。

4) 管理概念については、ここで詳細に論じられないが、最近の研究として、角谷登志雄、『資本論』と管理概念、「立命館経営学」第13巻、第5・6号、1975年2月、1ページ以下、参照。

5) Peddler は、ナイストロムによれば、commercial traveller といわれ、また greeter とも呼ぶ人もある (P. H. Nystrom, *Economics of Retailing*, 1915, p. 33.)。なお、下川浩一教授は「自立的行商人」として適確な表現をとられている (下川浩一、アメリカにおけるマーケティング成立史、「経営史学」第9巻、第1号、1974年7月、85ページ)。

産者や卸商人であり、したがってペドラーは彼らの代理人でもあったが、主として卸商 (wholesale house) から仕入れていた。そして得意先の信用の調査や集金もしていた。彼らは、「最初のセールスマン」<sup>6)</sup>とも呼ばれ、馬車、蒸気汽船で旅行し、町から離れた地方の開拓者や農民に販売していた。したがって、タウン相互間の連絡や内陸辺境地への移動商人あるいは旅商人であった。彼らは主として馬や馬車によって旅行していたので、その取扱商品は馬の背中に乗せられる程度の小さい商品に限られ、余り大きい商品は売られていなかったが、商品種類はかなり広い範囲にわたっていた。例えば、針、ピン、皿、鍋、釜、ブリキ製品、ナイフ、バスケット、特に時計などの軽工業製品が主だといわれている。また糸、ボタン、リボン、レースなど繊維関係品、特に香料、紅茶、コーヒーなどの食料品、化粧品、万能薬などの薬粧品なども売られていた。なかでも最も人気のあったのは、ヴァイオリンの弦や眼鏡などであったといわれている<sup>7)</sup>。これらの商品からみて、ペドラーは小生産者の製品を中心にしたよろずやの旅商人であったことがわかる。これらの商品の主産地はニュー・イングランドであったから、彼らはヤンキー・ペドラー (yankee peddler) といわれ、南北戦争後は家庭から家庭への個別訪問 (house-to-house canvassing, peddling) をおこなっていた<sup>8)</sup>。また彼らは、旅先の小生産者や商人から、原料品を買いとり、交換の役割も果していた。

ヤンキー・ペドラーは、19世紀初頭の1800年に約1,000人位いたともいわれるが、1807年の恐慌の結果、卸商が遠隔地の小売商から集金するのに困難を感じはじめ、そのころから増えはじめた<sup>9)</sup>。半世紀たった1850年には10,609人、1860年には16,594人ともいわれるが、当時の統計事情から推断して必ずしも正

6) 下川浩一、同上、6ページ。

7) S. J. Shapiro and Anton F. Doody, (ed.), *Reading in the History of American Marketing, Settlement to Civil War*, 1968, などによった白髭武、マーケティングの発生、「経営論集」第16巻、第2号、1968年12月、15ページ、参照。

8) 例えば、C. H. Fernald, *Salesmanship*, 1926, 3rd ed., 1942, p. 4; E. A. Duddy and D. A. Revzan, *Marketing*, 1953, p. 159, をみよ。

9) P. H. Nystrom, *The Economics of Retailing*, 1915, p. 33.

確な数字とはいえない<sup>10)</sup>。その後、南北戦争の影響で一時衰退した。しかし1870年代以後になって戦争が終ると、また増大しはじめたが、80年代に入り、道路網や鉄道網の建設が進むと古い型のペドラーは本格的に衰退しはじめたといわれる。その頃になって、ドラマーやトラブリング・セールスマンが抬頭しはじめたのである。

ペドラーが発展すると、次第に取扱商品も専門化し、特定のある特定製造業者を代表する傾向をみせる商人が増えていった。また他方、ペドラーの中には、地方の小売店に相当まとまった量の商品を売りはじめ、後の卸セールスマンに発展するペドラーもいた<sup>11)</sup>。

第2の先駆形態は、ドラマーである。ペドラーが次第に卸商人と関係をもつようになり、取扱商品もある程度専門化してくると、ドラマーに転化してくる。ドラマーの主たる仕入先は卸商であった。ドラマーは、最初は町から町を巡回し、その町のホテルなどで小売商人と会い、卸商人の店に買いに来ることをすすめたり、注文をとったりしていたが、後には小売商人の店舗に直接に訪れるようになった<sup>12)</sup>。1873年（グロスの1837年はミスプリとも思われる）の恐慌で財産をなくした卸商のために、販売すなわち価値実現に努めただけでなく信用問題についての情報を集めたりもしていた<sup>13)</sup>。したがって代理旅商人などとも呼ばれている。ドラマーは、1860年ごろから次第に衰え取引量の大きいときなどには、次のトラブリング・セールスマンに次第にかわっていった<sup>14)</sup>。

第3の先駆形態は、トラブリング・セールスマンである。この地方巡回販売員は卸商人や地方の小売商人が主な得意先であり、主として卸商と、地方の小

10) 白髭武、マーケティングの発生(1)、「明治大学経営論集」第16巻、第2号、1968年12月、19ページ。

11) G. B. Hotchkiss, *Milestones of Marketing*, 1938, p. 165.

12) L. K. Johnson, *Sales and Marketing Management*, p. 5, A. W. Douglas, *Travelling Salesmanship*, 1919, p. 4.

13) A. Gross, *Salesmanship*, 1952, p. 7.

14) B. R. Canfield, *Salesmanship*, 1940, 2nd ed., 1950, p. 7, P. D. Converse, *Elements of Marketing*, 1935, p. 191, などを見よ。

売商の当時の形態であるよろず屋 (general store) とをつないでいた。取扱商品も最初は商品ラインの幅が広くよろず屋型であったが、次第に専門化して新しい工業製品が中心になっていった。この工業製品の生産者のなかには後にマーケティング管理の主体となる独占的産業資本に成長する企業が少なくなかった。トラブリング・セールスマンは、取扱商品の性格から次第に企業従属型セールスマンに転化する傾向をもっていた<sup>15)</sup>。ともあれ、トラブリング・セールスマンは、1865年には、総数1,000人であったが、70年には政府統計で7,000人になったともいわれている<sup>16)</sup>。しかし、それぞれのセールスマンの区別は必ずしも明確でないので、古いタイプのセールスマンは、1890年ごろまでが全盛期であったといわれる。

以上、これらの自主独立型セールスマンの発展変化過程においては、次のような重要な特徴がみられる。再確認すると、最初の段階のペドラーは、自立的旅商人であった。ドラマーやトラブリング・セールスマンに発達すると、多少とも商人や製造企業に対する関係が強くなってきている<sup>17)</sup>。当時の商人である

15) travelling salesman についての詳細は、W. Maxwell, *Salesmanship*, 1913, p. 210ff. をみよ。

16) 下川浩一、前掲論文、81ページ、白鷗武、前掲論文、15ページ、G. Porter and H. Livesay, *Merchants and Manufacturers*, 1971, p. 29 ff. などを見よ。

17) N. S. Gras によれば、当時の流通機関すなわち商業資本は、次の5つの形態に類型化されている。これらの商業資本と販売員との関係は残された分析課題である。

第1は、ゼネライズド・マーチャント (generalized merchant) 特定の業種に専門化しない一般卸商で、主としてヨーロッパの工業製品とアメリカ内陸部の農産物を取扱った。

第2は、ブローカーまたはファクター (broker or factor)、一般卸商よりも専門化し、自分の計算で取引しないで手数料をとっていた。不動産、綿花、鉛荷、食品雑貨、呉服雑貨、医薬品、鉄、金物類などを取扱っていた。

第3は、コミッション・マーチャント (commission merchant)、完全に専門化が進み、手数料もとるが、自己の計算で取引していた中間商人で、織物、原材料商品、鉄道供給品、輸入品も取扱った。

第4、ジョッパー (jobber)、完全に専門卸商。自己の計算で、内陸部の顧客に医薬品、鉄鋼、機械、石油、たばこ、電気用品などを取扱った。なお、西漸運動に重要な役割を果たした。

第5、製造業者の代理商 (manufacturer's agent)。ブローカーよりもはるかに専門化し、大規模生産者から仕入れ、自己の計算では取引しないで、手数料制で働いていた。最初は大規模生産者に対して独立性をもっていたが、次第に従属してゆくようになり、一定地域の販売代理権をあたえられ、農業機械、ミシン、タイプライター、金銭登録機、万年筆、タバコ、食肉、フィルムなど、中野安氏のいわれるマーケティング先行型産業の製品を取扱っていた (Porter and Live-



ジョッパー (jobber) などの商人によって干渉されず、多少の賃金と経費以外は自分の経験とアイデアで働いた。したがって、基本的には近代的産業資本に雇傭されていない自主独立型のセールスマンであった。

次に、従属型セールスマンについて考察する。従属型セールスマンから専門セールスマン (specialty salesman) になると、彼等は、当時の製造業者、強いて言えば独占的産業資本に専属したセールスマンであった<sup>18)</sup>。専門セールスマンということは、製造業者から手数料または歩合をもらって直接に消費者に戸別訪問販売するセールスマンの意味に使われた<sup>19)</sup>。したがって、戸別訪問販売セールスマン (house-to-house salesman) とも呼ばれていた。製造業者が戸別訪問販売をさせることは、必ずしもコストが安くつく販売方法ではなかった。むしろ中間商人を利用した方がコスト面では有利であった。しかし、当時の広告のコストも高く一般大衆の信用も高くなかったので、費用のかかる広告キャンペーンに依存するよりも人的販売に依存していた。当時の産業資本には、まだ資本不足が厳しかったからでもある。特に伝統的な取引経路を使いにくい業者が利用するばあいも多かった。専門セールスマンの取扱商品には、ペドラーとドラマーとくらべて新製品や需要開拓の必要度の高い商品が多かったようである。例えば、料理用品、楽器、書籍、地図、絵画、衣料品、石けん、などの家庭用品から、タイプライター、ミシン、電気アイロン、真空掃除機、台所キャビネ

say, *op. cit.*, p. 5. なお下川浩一、前掲論文、参照)。

- 18) セールスマンの種類については、論者によってかなり違っている。例えば1920年代初期の研究では、雇用主体によって、ブローカー、卸商、製造業者に分けられている (P. D. Converse, *Marketing Methods and Policy*, 1921, p. 91-93, p. 528-9, p. 609)。また Tosdal は、専門セールスマンとミッシヨナリー・セールスマン (missionary salesman) に分けている (H. R. Tosdal, *Problems in Sales Management*, 1921, p. 34, p. 42, p. 189-190, p. 228)。そのほか、専門セールスマンについては、L. K. Jhonson, *Sales and Marketing Management*, 1957, p. 26, p. 554, A. Gross, *Salesmanship*, 1952, p. 8, p. 20 ff., などを参照。また、創造的セールスマン (creative salesman) という表現も P. M. Nystrom によってとられているが、これは、需要創造のためのセールスマンとして使用することが適切なように考えられる (橋本勲、前掲書、157, 225ページ、参照)。
- 19) 専門セールスマンが、産業資本のセールスマンとして登場したという問題については、Maxwell, Hoyt, Johnson, Frederick など多数の学者によっても指摘されている (橋本勲、前掲書、157ページ、参照)。

ット、アルミニウム製料理用品などの新製品分野で専門的セールスマンが各地で多くみられはじめた<sup>20)</sup>。彼らはこのような競争の激しい市場へ、製品の新しい需要を積極的に開拓するために1910年ごろから産業資本によって派遣されはじめた。したがって新しい商品の販売には次第に高度な販売技術が必要とされるようになった。このような専門セールスマンは、取引の古い発展段階における現物取引から、次第に見本販売あるいは銘柄販売へと移っていった。そうすると、セールスマンの販売方法そのものが、自己の商品を販売するというよりも、ある特定の製造業者のブランド製品を売るかたちになり、それだけ販売方法においても企業への従属が深まってきた。さらに近代的賃労働関係の基礎である賃金形態についてみても、次第に産業資本との関係が深まっていた。セールスマンの主な賃金形態には、周知のように3つある。すなわち固定給制度 (straight salary plan)、直接歩合給制度 (straight commission plan) と、その折衷である混合形態とである。専門セールスマン登場の初期に多かった形態は歩合給制度である。なかには、固定給プラス歩合給制度もとられていた。したがって大抵のセールスマンの生活は不安定であった。20世紀の20年代ごろの歩合率は25%から60%がふつうであったようである<sup>21)</sup>。「有能な」セールスマンは、売上高を上げてかなりの収入を獲得することができたが、大抵のセールスマンは、難しかった。むしろ、販売すなわち商品の価値実現の難しさを痛感し、次々にセールスマンをやめていった。したがってセールスマンの定着率は非常に悪かったのである。以上のように、重要な労働条件である販売の困難化や販売方法の複雑化からみても、また経済的にみても、セールスマンの企業への経済的従属性は極度に深まっていたのである。その結果ここに近代的な賃労働者としての企業従属型セールスマンが成立するようになった<sup>22)</sup>。

20) P. D. Converse, *op. cit.*, p. 215.

21) *Ibid.*, p. 216.

22) なお、近代的セールスマンを含む販売従事者の全労働者中の割合は、1900年には4.5%であったが、1960年には6.5%に増大している(三戸公「経営学史」世界書院、1965年、176ページ)。なお Canfield によれば、流通に従事する人口は、1870年に人口の24%、1930年に47%であるといわれている。労働人口における比率としてもかなり高い。(Canfield, *op. cit.*, p. 10)。

(Ⅱ). 次に、考察視点をかえて、セールスマンを雇傭し管理する主体的要因としての資本の側面に移る。

問題提起。セールスマンは、どのような資本に従属していたのであろうか。結論的にいえば従属型セールスマンの活動分野は、同時に中野安氏のいわれる「マーケティング先行型」産業の先進的企業の成立分野と照応している<sup>23)</sup>。

近代的独占資本という一般的概念によれば、鉄鋼、石油などの生産財産業を想起され勝であったが、マーケティングと関係の深い産業は、必ずしも代表的な生産財産業ではない。また同じように古くから存在する伝統的な繊維産業や製粉産業でもない。むしろ、さきにみたような製品をつくる新興産業、しかも新興消費財産業である。彼らは、伝統的な独占力や支配力をもつ産業とは違って、自らの手で新しい市場開拓にのり出さなければならなかったからである。例えば、このようなマーケティング志向産業としては、まず当時の生産技術の発展水準を示す互換性部品生産を中心とする機械産業、新興耐久消費財産業があげられる。例えば、ナショナル金銭登録機会社で代表されるキャッシ・レジスター、レミントンなどで代表されるタイプライター、マッコーミックなどの農家用収穫機、シンガーなどのミシン、電気機械器具などの産業があげられる。さらに伝統的消費財産業の原料を使用しながら新しい技術で開発された新製品を中心とする食料品産業では、高級小麦粉、ビール、食肉などのスウィフト、タバコ、ビスケット、バナナのユナイテッド・フルーツなどの産業がある。その他、石けん、イーストマン・コダックなどの写真フィルムなどの産業もあげられる<sup>24)</sup>。かの専門的セールスマンが採用され、派遣された産業の商品には、キャッシ・レジスター、タイプライター、ミシン、電気アイロン、真空掃除機、台所キャビネット、料理用ストーブ、料理用品、などがあげられ、その後、自動車、家庭用具、工場事務所用備品、さらには、食料品、広告業、保険業にも拡大してきている。新しい高額耐久消費財産業部門が中心となっていることが

23) 中野安、前掲論文、9ページ。

24) 中野安、同上論文、9ページ、下川浩一、前掲論文、96ページ以下、参照、P. T. Copeland, *Marketing Problems*, 1920, p. 93, F. A. Russell, *Textbook of Salesmanship*, 1924, p. 4.

わかる。したがって、マーケティング志向産業を中心として近代的な従属型セールスマンが成立していったと結論づけることができる。

(Ⅲ). では、このような近代的産業資本に雇われはじめた従属型セールスマンは、なぜ管理客体とならなければならなかったのであろうか、さしあたり3つの問題、すなわち第1に、販売労働者の性格、第2に、販売方法の特徴、第3に、販売員の勤労意欲と定着率の問題があげられる。

まず第1に、販売労働者の性格の問題がある。セールスマンの作業は、生産過程で労働する賃労働者と違って、経営内の作業場で直接に資本家あるいはその代理人としての監督者の指揮監督を受けないという特徴がある。したがって、資本の直接の監視による指揮監督が不十分であるという問題が生じる。

第2に、セールスマンの販売方法すなわち労働技術の問題がある。それは、生産技術を中心とする労働者と違って、機械に依存あるいは従属することなく、極めて自由な多様性と複雑性をもつという特徴がある。その上に、生産過程においては、資本主義の発展とともに機械化が進むと、普通の筋肉労働者の労働は次第に単純化してくるのが普通である。これに反して、流通過程では、資本主義の発展とともに次第に市場問題が激化し、価値実現の困難が増大してくるので、販売労働者の労働は、この困難を打開するために次第に複雑化してくるのが普通である。したがって、販売賃労働者独自の、売りこむためのすなわち価値実現のための技術教育と訓練とが必要になってくるのである。かつて、独立型セールスマンの販売方法は極めて牧歌的であったが、同時に自由奔放な恣意的主観的性格をもっていた。例えば、ペドラーは、しゃべりまくって相手を押し負かしたり (outtalk), こわい顔をしておどしつけたり (blowbeat), 値段を「負ける」「負からぬ」と言い争ったり (haggling over price) して、お客の信用を失っていた<sup>25)</sup>。したがって、ペドラーは軽蔑をこめてピン・ペドラー (pin peddler) と呼ばれたり、「ほら吹き族」と呼ばれたりしていた<sup>26)</sup>。近代的セー

25) Canfield, *op. cit.*, p. 7.

26) C. H. Fernald, *Salesmanship*, 1926, 3rd ed., 1942, p. 4.

ルスマンにはこのような不信感を取除き、合理的な販売技術を確立することが問題となってきたのである。その上に10年毎に周期的に襲ってくる不況は、かつての高圧販売 (pressure selling) に打撃と反省をあたえた<sup>27)</sup>。恐慌を契機とする市場問題の激化は、販売会話、販売方法、販売補助用具を中心とするセールスマン教育の必要を意識させていったのである。

第3に、販売員の勤労意欲と定着率の問題がある。独立型セールスマンは<sup>28)</sup>、口八丁の才能さえあれば、経験も資本も必要としなかったのも、富とチャンスに憧れた農民は好んでペドラーになった。そして利己心にもとずいて勤勉に、時には危険をおかしてまで働いた。しかし、近代的従属型セールスマンにはこのような勤労意欲は失われ勝ちになった。販売員が売上高を上げるとかつてはすべて自分の収入になったが、専門的セールスマンになると歩合給なので、すべてが自分の収入になるわけではなかった。一時的には、特に最初はかなり大きい売上高を上げても、長く続けることは難しかった。したがって、大抵のセールスマンは簡単に脱落して、他の職業へと転職していった。セールスマンの定着率は当時から極めて低かったのである。このような資本にとってのセールスマンの不足が、資本自身に次第にセールスマンの募集や選考の問題を提起していったのである。

27) 1929年の大恐慌は、高圧販売を完全に後退せしめた(森下二次也「現代商業経済論」有斐閣、1960年、359ページ)。

28) 自主独立型セールスマンと企業従属型セールスマンの相異を「古いタイプ」と「新しいタイプ」のセールスマンと対照的に把握したのは、C. W. Hoyt である。彼による両者の特徴づけを簡約して紹介すると次の通りである。(C. W. Hoyt, *Scientific Sales Management*, 1913, p. 2)。なお、簡単化のために古いタイプのセールスマンを OS (old type salesman) と NS (new type salesman) と略称する。

1. OS は自分のために働くが、NS は商社のために働く。しかも成長率が高く、成功している商社で働いている。

2. テリトリー (territory) は、OS は指定がないが、あってもカントリ程度であるが、NS は、市、タウン、個々の顧客にわたって指示される。OS のばあいには、テリトリーを拡大すれば、自分自身の顧客をふやすことになる。NS のばあいには、本部の計画担当者に協力しなければならなかった。

3. OS はほら吹きだが、NS は、1910年頃はまだ少数であるが、成長してきている。

### III セールスマンシップの生誕

販売管理論の生誕と内容を考察する前に、販売管理の前提としてのセールスマンシップの生誕を考察しなければならない。しかし、流通過程におけるセールスマンの管理には、生産過程における労働者の労務管理と共通する問題の上に、セールスマン特有の条件がつけ加わる。

(I). 問題提起。ではセールスマンシップの成立は、なぜ販売管理の前提となるのであろうか。

まず論理的理由についてみる。販売管理は、すでにふれたように、販売員の労務管理として生成してきた。セールスマンの労働は、作業的には、作業が経営作業場の外にあるために、資本の指揮監督が不十分であること、時間的にも、同じ理由から監督不十分になりやすいこと、その上、経済的な賃金形態そのものが極端な歩合給賃金の性格をもつために極めて不安定であること。これらの3つの条件の必然的な結果として、セールスマン特有の労務管理が成立しなければならなかったのである。

したがって、販売員の労務管理はたんなる人事管理ではない。販売員という賃金労働者の作業の特殊性にもとづいて、すぐれて販売作業の教育訓練を中心とした労務管理として成立しなければならなかった。人事管理は、生産労働者の選択、採用、配置、昇進だけでなく、労働者と資本家との階級対立の緩和策として作業場内外での健康や安全、福利厚生施設、作業場内の人間関係の円滑化などを重視した<sup>29)</sup>。しかし販売管理は、何よりも作業としての販売活動そのものの教育訓練を重視したのである。販売管理は、労務管理というよりも、教

29) 人事管理は、1920年代に成立した。その成立要因としては、企業が大規模化したために、管理組織が複雑化したので、使用者と労働者の直接的接触が困難になったこと、そのため労働者の勤労意欲が低下し、作業能率が下がり、労働移動が増大したことにも求められる。その解決策として、工場内では、使用者が積極的に肩叩きしたり、握手したりする個人的接触が重視されたが、販売員においては店舗の外が作業場となるために、この方法をとることが難しい、そこに、販売員訓練の必要性和重要性が生じる(人事管理については、奥林康司、人事管理成立の諸要因、「六甲台論集」第14巻、第4号、1967年12月、参照)。

育訓練管理の側面が強かったのである。

では、販売管理では何を教育し、何を管理したらよいのか。この教育内容や管理内容が確立するためには、いわゆるセールスマンシップの成立が前提となるのである。

(Ⅱ). ところで、セールスマンシップとは何か。順序として、その概念にふれておこう。学者によってそれぞれ多少の相違があり、決定的な定義をみることができない。代表的な定義をみると、例えば古くは1916年に、ブリスコ (N. A. Brisco) は「売手と買手の相互の利益のために財貨を売る能力」<sup>30)</sup> であると規定している。次に、大恐慌の時代に入って1936年にアイヴィ (P. W. Ivey) は、「売手またはその代理人が、見込み客の前で、貨幣を考慮して財貨またはサービスを相互に満足するように交換しようとする販売活動の一部分である」<sup>31)</sup> と規定しているが、さらに他の文献では、「最少の時間と努力しか要しない方法によって、最終満足をあたえるように、人々に財貨を買うように説得する技法 (art) である」<sup>32)</sup> と規定している。その他この定義から一方では、大恐慌のための合理化の事情が厳しいこと、他方では、消費者に満足をあたえようとする考え方が出ていることを知ることができる。その他ノックス (J. S. Knox), バーンハート (W. L. Barnhart), トスダル (H. R. Tosdal), カークパトリック (C. A. Kirkpatrick)<sup>33)</sup> など諸学者によって多少の相違はあるが、要するにその相違はセールスマンシップの意味についての理解であり、それが販売上の技法である点については論議をみつつも1つの見解となっている。なお、1971年の日本商業学会の定義によれば「販売としての資格要件を総括してまとめた語であり、販売員として果たすべき役割り、職務、権限、責任などを意味する」<sup>34)</sup> と規定されている。結局は販売作業の一活動である販売「技術」を示したもので

30) N. A. Brisco, *Fundamentals of Salesmanship* 1916, p. 16.

31) P. W. Ivey, *Marketing Principles*, 1936, p. 6.

32) F. A. Russell and F. H. Beach, *Textbook of Salesmanship*, 1955, p. 47.

33) *Ibid.*, p. 15, C. A. Kirkpatrick, *Salesmanship*, 1956, p. 68, J. G. Carney, *Managing a Sales Territory*, 1971, p. 140. など参照。

34) 日本商業学会「商業用語定義」1971年4月、33ページ。

ある。

(Ⅲ). では次に、セールスマンシップはなぜ必要とされるのであろうか。

このセールスマンシップの必要性は、販売員のたんなる賃労働者の性格から生じるものではない。むしろ、販売労働者のもつ二重性から生じるのである。まず、論理的側面から考察する。

販売労働者の二重性とは、たんなる配達や注文取りのような販売作業担当者としての性格と、企業のために新しい需要を創造する販売促進者としての性格である。かつて、独占資本主義以前において市場問題が深刻化しないときは、たんなる販売作業担当者でよく、たんなる注文取りでよかった。販売員は事務的なオーダー・ティカーであり、注文獲得のセールスマン (order-getting salesman) でよかった。しかし、資本主義の発展とともに市場問題が深刻化し、商品の価値実現問題の偶然性が増大すると、たんなる注文取りでは資本の要求を果すことができなくなった。そこに、販売作業担当者から販売促進担当者に転化させ、価値実現のプロモーターとしての創造的セールスマン (creative salesman) を養成する必要が生じたのである<sup>35)</sup>。この転化を可能にするものが、ほかならぬ販売管理におけるセールスマン教育であった。

まず歴史的事実から前提条件を考察する。セールスマンシップが、販売管理成立の前提であるということは、論理的必然性であるだけでなく、歴史的事実でもある。実践的にみればすでにセールスマン訓練は、19世紀から現場において経験的実践的におこなわれていたが、組織的管理訓練の形態ではなかった。すなわち、実践における勘と経験によって体得された秘伝としての「セールスマンシップ」が、見よう見真似で後輩に伝授されていたが、それは資本の意思による管理ではなく、独立型セールスマンの徒弟的な見習いであり、伝習であった。また他方、文献的にみても、セールスマンシップの研究や著作はすでに1900年代から1910年代に成立していた。例えば1904年ごろからイスタブルック (P. L. Estabrook) やヒルシヤ (D. Hirsher) などによって初期的研究が著わされ、

35) 田中田多加, セールスマンの類型, 「早稲田社会科学」第1号, 1960年3月, 241ページ。



1910年代には、マックスウェル (W. Maxwell) やダグラス (A. W. Douglas) ブリスコ (N. A. Brisco) などによって、セールスマンシップ論が成立したのである<sup>36)</sup>。しかし販売管理は、一部では1910年代のセールスマンシップの著作にも断片的にあらわれていたが、本格的に成立したのは、20年代になってからであった。例えば、1910年代にもホイット (C. W. Hoyt) の研究のように注目すべき画期的著作も出たが、販売管理は多くは1912年のアトキンソン (W. W. Atkinson) やブリスコ (N. A. Brisco) の著作にもみられるように<sup>37)</sup>、セールスマンシップ論の中に断片的に含まれているにすぎなかった<sup>38)</sup>。20年代に入って、リヨン (L. S. Lyon)、ホワイト (P. White) などのような優れた研究の本格的出版をはじめとして多数の著作があらわれ、販売管理論はセールスマンシップより10年のづれをもって成立したのである。また、大学における講座についても同様であって、大体セールスマンシップの開講よりも10年位の遅れをともなって販売管理論講座が開講されるようになっていく<sup>39)</sup>。

(IV). では、次に、セールスマンシップはいかなる内容をもっていたのであろうか。

成立の初期、特に10年代までの研究の特徴は、セールスマンシップへの心理学の導入による建設であった。この心理学の導入によって、販売技術に重要な変化が生じた。かつて経験豊富な有能なセールスマンが売上成績をあげたのは、一つの「コツ」を掴んでいたからであり、その「コツ」は「勤」によって体得されていた。しかし、セールスマンの成績があがった主な原因は、彼が、客観的には、一つの心理法則を掴み、その法則を利用していたからである。その法則を知識として客観的に説明することはできないが、実は顧客の心理法則を巧みに利用していたのである。しかし、「コツ」は主観的な秘伝なヴェールに包まれ、後輩が個人的、経験的に体得すべきものとされていた。しかるに、その

36) 橋本勲「マーケティング論の成立」ミネルヴァ書房、1975年、140ページ以下。

37) W. W. Atkinson, *The Psychology of Salesmanship*, 1910, N. A. Brisco, *Fundamentals of Salesmanship*, 1916, をみよ。

38) 橋本勲、前掲書、227ページ以下。

39) 同上書、137ページ以下。

法則性は、いまや心理学の導入によって暴露され明るみに出された。いわば客観化されたのである。いまや「勘」は「科学」に発展転化した。

科学によって暴露された顧客の心理法則と販売技術は、古い時代の主観的性格ではなくて、客観的性格をもつようになった。そこに、秘伝の個人的伝授ではなくて、科学と技術の社会的学習が可能になった。さらに経験的な反復による個人的な体得ではなくて、知識的な教室での集団的な学習が可能になったのである。かくて、たんなるセリングからセールスマンシップが確立したのである。このセールスマンシップの生誕によって、販売員訓練の前提が成立したのである。

次に、セールスマンシップにも科学的管理法の導入による販売技術の合理化が試みられた。特に、最初は販売会話を中心にして試みられた。次いで販売標準(standard of sales)すなわち販売目標額の設定に応用された。後には30年代になって、セールスマンの得意先巡回行動を中心に、科学的管理法の動作研究の方法が導入されることによって合理化することも試みられた<sup>40)</sup>。

しかし、販売管理生誕の前提となるセールスマンシップ論には、幾多の問題が含まれていた。セールスマンにはいかなる資質が要求されるかというパーソナリティの問題、顧客に接近するにはどうしたらよいかというアプローチの問題、顧客にいかなる態度で応対するかというプレゼンテーションの問題すなわち客の欲望をいかに喚び起すかという問題、いかに商品を説明し、実演し、顧客の質問点に答え、購買への動機付けをおこなうか、価格を値切られたらどうするか、またいかに顧客の好意を維持するか、等々の諸問題がある。これらの諸問題の中心は、顧客の購買心理法則の解明であり、それをもとにした販売会話である。いままでの古いほら吹き会話からいかにして説得的効果的な話し方をするかを考え、効果のない無駄な動作を省いた標準会話をつくり出すことが課題となる。さらに、初期においては、セールスマン成功のポイントは、セ

40) P. L. Estabrook, *Science of Salesmanship*, 1904, W. Maxwell, *Salesmanship*, 1913, 橋本勲, 前掲書, 140ページ以下, 参照。

ールスマンに適した人間を選ぶことであるという資質の問題が重視された。なぜなら、その当時はセールスマンは「つくられるものである」というよりも、「生まれつきの気質」によるものであり、また「話すことは売ること」であると考えられていたからである。したがって、セールスマンの選考などにも相当の考慮が払われていたが、全体としての重心は次第にセールスマンシップから販売管理技術の問題へと発展してゆく傾向をみせていた。

(V). 最後に、簡単にセールスマンシップの性格を概括する。

第1に、セールスマンシップは、管理の問題ではない。資本に管理される販売労働者がいかに販売するかという作業技術の問題であった。

第2に、セールスマンシップ論の性格については、果して科学かアートかという1910年ごろからしばしば論議が繰り返された<sup>41)</sup>。しかし、何がアートであり、科学とはいかなる実体をもつものであるかという内容論議に立ち入った緻密な論議はほとんどみられない。ただこのような科学論議によって、当時の学者がセールスマンシップを「科学化」しようとする抱負をもっていたことを窺うことができる。しかし、この問題についての結論のみを掲げるならば、ホワイトヘッド (H. Whitehead) やフレデリック (J. G. Frederick) の主張にもかかわらず、セールスマンシップは科学ではなくて、技法 (すなわち技術のうち主観的経験的習熟的な性格をもつもの) にすぎないといわざるをえない。しかし、この技法の確立によって、販売管理という技術が成立する前提が成立したのである。換言すれば、企業における第一線販売員の執行的作業の技法の問題からその作業を指揮監督し訓練する管理的技術の問題へと発展する道が開かれたのであった。

(本論文は昭和50年度文部省科学研究費による研究の一部である。)

41) 例えば、B. R. Canfield, *Salesmanship, Practice and Problems*, 1940, 橋本勲, 同上書, 149ページ。